Quel avenir pour les écomusées ?

Graça Filipe* et Hugues de Varine**

Cet article a été préparé à la suite de l'intervention des auteurs lors de la conférence internationale sur les écomusées tenue à Seixal du 19 au 21 septembre 2012. Une version en langue portugaise sera publiée au Portugal.

L'écomusée : un demi-siècle de tâtonnements

Les écomusées sont nés de divers mouvements d'expérimentation muséale dans les années 60 et 70 du siècle passé, partis d'initiatives locales, dans les contextes locaux, sans normes imposées et sans concertation entre les promoteurs des projets. Le Mexique a créé successivement des musées nationaux révolutionnaires par leur conception et leur muséographie (1964), des musées locaux, des musées scolaires, puis des musées communautaires. Aux Etats-Unis, les luttes pour les droits civiques ont engendré les "neighborhood museums" dont le plus spectaculaire était le musée d'Anacostia, dû à John Kinard, parrainé par la Smithsonian Institution (1966). En Afrique, le Niger nouvellement indépendant a inventé un musée national réalisé par les différentes communautés collaborant à la construction de l'unité nationale (1963). En France, un ensemble de circonstances a amené à la création du musée, appelé plus tard écomusée, de la communauté urbaine Le Creusot-Montceau (1972). En Amérique latine, la Table ronde de Santiago (1972) a adopté le concept de "musée intégral" au service de la société.

C'est à partir de la Conférence générale de l'Icom de 1971 que ces initiatives, en se multipliant ont progressivement pris un sens et un nom, la "nouvelle muséologie". Comme toute institution qui se veut radicalement différente éprouve souvent le besoin de se donner un nouveau nom, le mot "écomusée", inventé dans un autre contexte, a été rapidement adopté par les militants de cette nouvelle muséologie, pour se démarquer des musées traditionnels et tenter de définir de nouvelles caractéristiques. Même si ce terme ne recouvre qu'une faible part du champ de la nouvelle muséologie, qui se prête mal à des définitions trop limitatives, nous conviendrons dans ce texte de l'utiliser comme représentant toute institution établie sur un territoire qui gère le patrimoine d'une communauté, par et pour cette communauté.

L'écomusée, tel qu'il résulte de cette histoire, est une innovation méthodologique qui a fait la preuve de son efficacité, aussi bien pour l'action culturelle que pour la valorisation du patrimoine et pour le développement

* Chargée de recherches à l'Institut d'histoire contemporaine et d'enseignement à la Faculté des sciences sociales et humaines de l'Université Nouvelle de Lisbonne, directrice de l'écomusée municipal de Seixal de 1990 à 2009

** Ancien directeur du Conseil international des musées - ICOM (1965-1974), consultant en développement local et communautaire

local. Mais il est d'une très grande fragilité, car il n'a que rarement atteint le stade de la reconnaissance institutionnelle. Il répond mal aux règles et normes fixés pour les musées et autres équipements du monde de la culture. Il vieillit souvent mal, car il est étroitement lié à ses fondateurs et au moment de sa création. Il présente une grande diversité de modes d'organisation, de financement, de relations au monde politico-administratif. C'est surtout un lieu d'expérimentation muséale et patrimoniale : à ce titre, il peut subir des échecs, des rejets de la part de la communauté ou de l'administration, des dérives vers l'économique ou vers le folklore. C'est ce qui justifie la question que nous voulons poser ici.

Une prospective indispensable

Il est certes utile et intellectuellement satisfaisant de pratiquer au quotidien l'écomuséologie (et l'écomuséographie), que d'autres appellent la socio-muséologie, d'étudier et analyser la théorie et les pratiques passées et actuelles des écomusées, mais il faut aussi se demander si et comment ce mouvement va vivre et se poursuivre dans les années qui viennent. En effet, dès maintenant en Europe mais aussi ailleurs (au Japon par exemple), les restrictions de crédits publics à tous les niveaux, du national au régional et au local, se combinent avec des efforts pour contrôler et normaliser l'usage du terme musée, même sous sa forme écomuséale.

Il faut aussi se poser la question de l'avenir plus lointain, à terme de 20 ou 50 ans. L'écomusée va-t-il être réintégré dans la norme des musées, par une simple muséalisation progressive du patrimoine, sous la forme du classement d'un nombre de plus en plus grand de bâtiments et de sites et par l'extension des collections acquises, mises en réserve ou exposées, ce qui retirera progressivement de plus en plus d'objets de la vie culturelle et sociale ? Ou bien va-t-il poursuivre dans la voie de l'innovation pour suivre les changements de la société et l'extension de la notion de patrimoine vivant, utilisé, en transformation, en création, sous la responsabilité de la communauté. Ou bien encore va-t-il simplement attirer sous sa dénomination – mais rarement dans l'esprit qui est le sien – d'innombrables musées locaux existants conservateurs de collections d'ethnologie, d'archéologie, d'histoire, d'industrie, que la France a déjà regroupés avec les écomusées dans la catégorie "musées de société"[1] ?

On peut d'ailleurs se poser la question de la validité du terme "écomusée" qui recouvre tant de réalités diverses mais ne confirme pas automatiquement la présence et l'interaction des trois termes territoire, patrimoine, communauté.

Trois approches de méthode

Nous allons nous baser sur un grand nombre d'exemples pris dans plusieurs pays, mais nous privilégierons notre expérience personnelle de deux écomusées qui présentent la caractéristique commune d'être relativement anciens, donc de permettre d'étudier leur évolution dans la durée: l'écomusée du Creusot-Montceau, en France, dont la fondation remonte à 1972, et l'écomusée de Seixal au Portugal qui a fêté son trentième anniversaire en 2012. Ces deux aventures ont connu des évolutions différentes mais qui peuvent

1 La Fédération des écomusées et musées de société (FEMS – www.fems.asso.fr) reflète bien l'incapacité d'un système centralisé de musées à accepter l'existence autonome de musées différents, non liés à une collection et à sa conservation.

être considérées comme représentatives des grandes lignes de l'écomuséologie.

- L'écomusée du Creusot-Montceau est né d'une commande politique mais a ensuite pris la forme d'une association communautaire regroupant l'ensemble des parties prenantes du patrimoine d'un territoire de 16 municipalités industrielles et agricoles. Il a connu des crises internes et externes, plusieurs réformes statutaires, pour finalement devenir, en 2012, un musée de collections, une institution scientifique et culturelle dépendant administrativement et techniquement de la Communauté urbaine Le Creusot-Montceau. Sa fonction touristique s'est développée depuis les années 90.
- L'écomusée de Seixal est une institution municipale depuis sa création, chargée de gérer le patrimoine de tout le territoire de la municipalité de Seixal, de manière polynucléaire, en s'appuyant très fortement sur la participation et la mémoire des habitants, et plus particulièrement en ce qui concerne le travail, l'industrie – construction navale et navigation, moulins, sidérurgie, liège, explosifs – et l'histoire sociale. Il fonctionne essentiellement pour la population de Seixal et attache une importance particulière à la programmation d'activités pour les jeunes d'âge scolaire. Il développe aussi des des initiatives destinées aux publics extérieurs. Son centre de documentation, les objets, les édifices et les sites dont il a la charge font l'objet d'une intense activité de recherche scientifique et de valorisation muséographique.

A partir de ces deux exemples, et d'autres pris tant au Brésil qu'en Italie, nous allons nous poser trois séries de questions, qui serviront de guides à une réflexion portant sur trois aspects de l'avenir de l'écomusée :

- Quels sont les **risques** que rencontrent ou peuvent rencontrer les écomusées dès à présent et dans l'avenir, surtout en raison de leur caractère innovant et non-conformiste, certains diraient même hétérodoxe ou hérétique, par rapport à la norme muséale internationale ?
- Quelles sont les **tendances** qui sont à l'œuvre actuellement ou qui se dessinent, dans l'environnement des structures et institutions locales dont font partie les écomusées, et quel impact ont-elles sur eux ?
- Quels sont les **défis** qui vont exiger, de la part des écomusées, des choix, des prises de décisions et l'invention de méthodes et de moyens nouveaux, afin qu'ils soient en mesure de jouer leur rôle dans leurs territoires et leurs communautés ?

C'est des réponses qu'ils donneront à ces séries de questions que dépendra, à notre avis, la capacité des écomusées, non seulement à survivre, mais surtout à remplir leur mission de gestionnaire du patrimoine au service de la société.

*

* *

Quels sont les risques ?

Comme pour toute innovation, heureusement non encore figée et malheureusement le plus souvent non reconnue par l'*establishment* culturel, et de plus qui reste largement expérimentale et donc mouvante, l'écomusée est confronté à un grand nombre de risques, dus à son environnement institutionnel, social et politique. Il faut en prendre conscience pour les empêcher de le détruire d'une manière ou d'une autre.

Mais l'exercice est difficile, car il n'y a pas deux écomusées semblables et, si nous adoptons ici par commodité ce mot d'écomusée, nous avons vu plus haut qu'il s'agissait en fait d'une nébuleuse, ou plutôt d'une constellation de projets locaux aux caractéristiques, aux dimensions et aux dénominations différentes. De la liste ci-dessous, il conviendra donc, dans chaque situation, de repérer quels risques sont les plus réels et les plus dangereux pour l'existence et pour l'avenir d'un projet particulier. Nous allons tenter de les énumérer ici, sans les classer dans un ordre particulier, afin de ne pas privilégier tel ou tel ou influencer le lecteur.

- Le risque politique

Le territoire est un espace naturel et culturel, mais il est aussi politique. L'écomusée, parce qu'il n'est pas une institution classique, parce qu'il fait appel à des objectifs et à des méthodes non classiques, parce qu'il prétend mobiliser et faire participer la communauté des citoyens, souvent en dehors des structures et des logiques administratives, peut générer des conflits, ou faire l'objet d'une "récupération" politicienne, source d'aliénation sous couvert d'innovation et d'un langage moderne. Il y a aussi les changements d'attitudes politiques, à l'occasion d'élections ou de crises internes au pouvoir local, même parfois suite à l'hostilité d'un simple conseiller. Les élus peuvent tenter d'instrumentaliser l'écomusée pour en faire un moyen de manipulation des citoyens en vue de projets d'aménagement, d'atteintes à l'environnement culturel et naturel, de la préparation d'élections. Certains voient dans l'écomusée un moyen de renforcer une identité locale, pour exclure des éléments exogènes de la communauté. D'autres ne s'intéressent qu'à l'impact de la valorisation du patrimoine sur le tourisme. Le pouvoir local ne va-t-il pas abandonner le patrimoine et les institutions qui le représentent (musées, bibliothèques, archives, associations locales) pour répondre à la demande sociale majoritaire qui fait pression sur lui pour que soit donnée une priorité à l'emploi, à la santé, à l'éducation, aux loisirs ?

Comment donner à l'écomusée, quelque soit son statut et l'origine de son projet, une véritable indépendance pour ses choix et ses programmes, face à ces risques ? Cette question est d'autant plus critique que les citoyens, individuellement et collectivement en communauté, ne sont guère habitués à assumer la responsabilité de leur patrimoine commun ou à jouer un rôle effectif dans le développement du territoire.

- Le risque économique

Même lorsque les écomusées sont d'abord et essentiellement des projets et des actions menés par des volontaires, des militants, des associations dites "sans but lucratif", et encore plus lorsque ce sont des opérations professionnelles, liées ou non aux pouvoirs locaux, ils ont besoin de moyens humains et

matériels, donc de budgets alimentés par des ressources régulières. Or, depuis le début du mouvement dit de la "nouvelle muséologie", les projets s'appuient surtout sur le soutien financier public, qui prend la forme habituellement de subventions d'investissement et de fonctionnement, normalement annuelles, plus rarement pluriannuelles. Ces budgets de base sont complétés par des ressources obtenues de sources diverses, publiques ou privées, ou du mécénat, à partir de dossiers de projets négociés ou de réponses à des appels à projets.

Or non seulement ces modes de financement entraînent une forte dépendance des pouvoirs publics et de leur "bon vouloir" ou de leurs exigences (ce qui nous renvoie au paragraphe et au risque précédents), mais encore ils sont précaires. Et cela d'autant plus que leur obtention dépend d'arbitrages politiques de la part des décideurs : si les crédits disponibles diminuent, ou si la demande sociale exerce une pression plus forte en faveur d'urgences sociales, les demandes de l'écomusée passent souvent au second ou au troisième rang des priorités.

Ce que l'on appelle actuellement la "crise" économique et sociale, mais qui est peut-être aussi en partie un retournement durable de la croissance au profit des pays émergents, et la conséquence des nouvelles nécessités découlant des changements climatiques et de la prise de conscience écologique a suscité un ensemble de menaces pour les institutions culturelles structurellement fragiles et peu reconnues.

Les ressources propres des écomusées sont au mieux faibles et imprévisibles, lorsqu'elles sont faites de recettes touristiques ou de productions locales traditionnelles en cours de redécouverte et de modernisation.

Quant aux mécènes, leurs décisions ne sont pas guidées par des logiques de développement ou de patrimoine, mais par l'intérêt personnel que le mécène, individuel ou collectif, prend à tel ou tel projet. C'est ainsi que les fondations bancaires italiennes, qui sont presque aussi bureaucratiques que les pouvoirs publics, affectent leurs crédits à partir de critères définis par des commissions complètement extérieures aux territoires et aux projets qui les sollicitent.

Pour les écomusées au contraire, du moins pour ceux qui recherchent un certain professionnalisme, les budgets augmentent sans cesse, en raison du coût des salaires du personnel, des prestations externes qui suivent l'inflation et la loi du marché et aussi des normes nationales et européennes de plus en plus exigeantes (accessibilité et sécurité en particulier).

Comment, dans ces conditions, rendre l'écomusée capable de remplir ses missions de gestion patrimoniale, d'éducation scolaire et populaire, d'adaptation au changement social, d'accueil des visiteurs, d'animation communautaire ? Comment démontrer aux financeurs traditionnels son rôle d'outil irremplaçable du développement local, culturel, social et économique ? Comment le faire monter dans la hiérarchie des priorités politiques et administratives ?

- Le risque du changement de génération

Même lorsque son projet est le fruit de la décision d'une personne, d'une association ou d'une administration, un écomusée est la création d'une génération, à un moment donné de l'histoire du territoire et de sa population. Si celle-ci est composée principalement de mineurs, ou d'agriculteurs, ou d'artisans, il répondra aux goûts, aux préoccupations, aux besoins de cette population, ou de la partie la plus active de

celle-ci.

Quand le temps passe et qu'une nouvelle génération active accède au pouvoir d'initiative et de décision, l'écomusée fondé par la précédente garde-t-il son intérêt pour celle-ci ? La société a changé, les activités du passé peuvent avoir disparu, le regard sur le patrimoine être différent. Si la mine a fermé, si les techniques agricoles ont changé, si l'importation de biens de consommation a fait disparaître de nombreux petits artisans ou commerçants, si le territoire a subi une désindustrialisation et que la population active est devenue majoritairement dépendante des activités de services, le passé peut paraître moins important, ou son interprétation peut être différente. Et la troisième génération sera encore plus éloignées des concepts initiaux. Comment accompagner le changement en temps réel ?

La question du volontariat et du professionnalisme se pose ici. Les professionnels sont probablement mieux à même de suivre l'évolution du territoire et des besoins de la communauté, mais ils tendent à remplacer les usagers dans la décision comme dans l'action. Les volontaires, issus de la population, appartiennent souvent à la génération précédente et leurs choix s'en ressentiront. De plus, étant plus âgés, ils ont une disponibilité limitée par leurs projets personnels, par leurs responsabilités familiales et par leur santé. La génération "active", celle des 30-50 ans, est peu ou pas disponible et ne s'investit pas en dehors de son travail et de sa famille. Enfin les jeunes ont une culture propre et ne pratiquent l'écomusée, habituellement, que dans le cadre de programmes scolaires, donc comme un public captif.

L'écomusée du Creusot-Montceau a essayé de remédier à l'interaction de ces facteurs, pendant quarante ans, à travers diverses crises, pour finalement s'institutionnaliser et renoncer à la participation communautaire.

A l'écomusée de Seixal, qui a un statut municipal, le changement de génération chez les élus a eu des répercussions évidentes tant sur le choix des nouveaux projets, parfois au détriment des programmes antérieurs de valorisation du patrimoine, qu'au niveau des formes d'interaction avec la population. Ces deux aspects ont été des facteurs importants de la vie de l'écomusée, dans la mesure où de nouveaux programmes immobiliers ont amené de nouveaux habitants et entraîné des aménagements, qui ont exigé des efforts supplémentaires de la part de l'équipe technique de l'écomusée. Malgré des tentatives de la part de divers membres de l'équipe – chercheurs et médiateurs – en vue d'obtenir la participation de membres de la population aux inventaires et à la programmation des expositions, la dépendance exclusive du pouvoir politique et l'arrivée d'une nouvelle génération professionnelle rendirent toujours plus difficile la mise en pratique de la participation communautaire.

Comment faire évoluer le musée au rythme des générations, en essayant de lui donner une génération d'avance, et non pas une génération de retard ? Est-ce utopique ? Un musée peut-il dépasser les 20 ou 25 premières années, sans décliner dans l'esprit des habitants et devenir progressivement, au mieux, un musée classique, à vocation prioritairement touristique ?

- Le risque de la non-pertinence

Au delà de la question du rythme des générations, qui s'applique surtout à la communauté, en tant que propriétaire (shareholder) et usager (stakeholder) de son patrimoine, on peut se poser le problème du regard

qu'ont sur l'écomusée les autres stakeholders que sont les élus, les agents touristiques, les employeurs locaux, l'administration du patrimoine, les associations, les chercheurs et enseignants de tous niveaux. Sont-ils d'accord avec les principes, les programmes, les modes d'action de l'écomusée, leur trouvent-ils un intérêt suffisant pour le soutenir moralement, matériellement, intellectuellement, politiquement ?

Or, si l'écomusée leur apparaît inutile, ou pas suffisamment utile, ils risquent, soit de l'abandonner à ses propres moyens, insuffisants, soit de chercher à en prendre le contrôle. Cela d'autant plus que toutes ces parties prenantes ont elles-mêmes des rythmes d'évolution et de changement différents, et qu'elles n'ont pas l'habitude de considérer la communauté comme ayant un droit prioritaire à la gestion et à l'utilisation de son propre patrimoine.

Comment donner à l'écomusée une "plasticité" suffisante pour le mettre en situation d'être reconnu comme utile et pertinent par le plus grand nombre de ces acteurs du développement local qui estiment avoir tous une légitimité pour s'intéresser au patrimoine ? Nous retrouverons ces préoccupations dans les observations relatives à la gouvernance de l'écomusée, qui doit pouvoir faire cohabiter dans les instances décisionnelles toutes ces légitimités, à côté de celle de la communauté et de ses membres.

- Le risque des intérêts particuliers

De quelle participation parlons-nous ? Ce n'est jamais la population toute entière qui s'investit, mais des groupes, des associations, des amoureux du passé, des militants du développement local et du patrimoine, une minorité agissante, qui contribue à mobiliser ponctuellement les autres citoyens sur des projets concrets d'intérêt général. Ceci est normal et la participation des habitants est une démarche lente à mettre en œuvre, ne serait-ce que parce que la majorité de nos concitoyens ne sont pas prêts à agir collectivement en dehors du système de démocratie de délégation qui est la norme en Europe.

Mais il est un véritable risque qui se retrouve souvent dans les écomusées, en raison du mode de création de ceux-ci. Ils reposent en effet, au départ, sur des personnes peu nombreuses et hyper-motivées. La motivation de celles-ci est généralement l'intérêt général, le service de la communauté, le souci de la ressource patrimoniale et le développement du territoire. Parfois cependant on trouve des porteurs de projets qui agissent surtout en leur nom propre, par intérêt d'érudit, de collectionneur, d'acteur du tourisme local, ou par ambition politique. Ils ont tendance à acquérir et à conserver, non pas un "leadership de service", mais un rôle dominateur au sein de leur communauté. Ce peut être aussi une volonté extérieure qui cherche le bien des habitants et de leur patrimoine, pour eux et sans eux. Ou bien le désir de contrôler une initiative locale qui pourrait être détournée à des fins politiques ou économiques personnelles.

Comment remédier à de telles dérives ? Faut-il recourir à une "labellisation" de l'écomusée, avec un cahier des charges très précis, qui impose le respect de normes, au détriment de l'innovation et de la différence ? Comment concilier le soutien des pouvoirs publics locaux, des universités, des "personnalités" locales, avec les intentions moins désintéressées qu'ils ont ou que nous leur supposons ?

- Le risque de la collection

On rappellera ici que, dans le concept de base de l'écomusée, la collection n'est pas au centre du projet écomuséal. Elle est en quelque sorte la résultante de la mission de gestion du patrimoine du territoire et de la communauté que se donne l'écomusée. Celui-ci peut hériter à sa fondation d'une collection, il peut en constituer une à partir de dons spontanés ou pour protéger un ensemble d'objets ou un site en danger aux yeux de la population, etc. Mais il ne faut pas que le soin de la collection et son accroissement prenne le pas sur la gestion du patrimoine global de la communauté.

Or dans écomusée, il y a le mot musée et dans de nombreux pays les écomusées sont soumis, malgré eux le plus souvent, à des lois et règlements qui sont communs à tous les musées et qui accordent la place principale à la collection (voir par exemple la définition du Conseil international des musées). Pour les membres de la communauté, eux aussi, tout musée, fut-il précédé du préfixe "éco", se doit d'accumuler une collection et de la conserver comme le trésor de la communauté. Et des donations que l'on ne peut refuser, ou des collectes plus ou moins spontanées à l'occasion d'inventaires ou d'expositions, vont amener la création d'une collection de plus en plus envahissante et exigeante.

A l'écomusée de Seixal, la constitution d'un vaste patrimoine et la difficulté de maîtriser les nouvelles acquisitions, surtout à cause du désir de répondre aux attentes exprimées par de nombreux habitants du territoire, ont à la fois entraîné une rénovation des pratiques écomuséales et constitué un facteur indubitable de croissance du budget de fonctionnement nécessaire. Les débats sur la patrimonialisation et sur le bilan de la gestion patrimoniale, dès lors que l'écomusée est reconnu comme service du patrimoine à l'échelle du territoire municipal, sont cruciaux pour comprendre les problèmes actuels et rechercher des solutions pour l'avenir de l'écomusée.

Le risque est donc de voir l'écomusée devenir plus ou moins vite un musée ordinaire, et la collection mobiliser la plus grande part de ses moyens en personnel, en espace et en budget. Même si l'écomusée, au départ, n'a pas de bâtiment propre et travaille réellement sur l'ensemble du territoire, il va finir par avoir besoin de stocker sa collection, de l'inventorier, de la conserver et de la restaurer, donc d'investir en aménagements et en équipements. C'est ce qui s'est progressivement produit à l'écomusée du Creusot-Montceau, ou à celui de Fourmies-Trelon dans le Nord de la France.

L'écomusée est alors littéralement étouffé par le nombre d'objets, de documents, et par le temps qu'ils réclament. Sans compter l'effet induit sur la plupart des professionnels à partir du moment où ils se transforment inconsciemment en collectionneurs, tant cette tendance est inhérente au spécialiste du patrimoine : on est fasciné par tel ou tel objet que l'on veut pouvoir étudier, puis conserver, protéger, même si c'est pour l'enfermer au fond d'une salle de réserve.

A Seixal, on a travaillé plusieurs années à l'élaboration d'une Charte du patrimoine, appuyée d'une part sur un inventaire du patrimoine matériel, d'autre part sur le recueil et l'enregistrement de la mémoire orale auprès de centaines d'habitants, constituant ainsi une importante base de données sur le territoire et le patrimoine reconnu par une grande partie de la population, bien au delà de l'inventaire du patrimoine muséalisé.

Le principe de la "collection écomuséale", défendu par l'écomusée du Fier Monde à Montréal, pour le

distinguer de la "collection muséale", tente de répondre à ce risque. La collection de l'écomusée n'est pas acquise par lui, pour être conservée dans des réserves, mais ses composantes restent à leur place dans le territoire, ou chez des particuliers, ou dans des organismes publics ou privés. Elles sont alors à la fois incluses dans l'inventaire de l'écomusée et confiées aux bons soins de leurs propriétaires ou voisins, tout en restant disponibles pour être utilisées éventuellement par l'écomusée dans ses programmes d'activités..

Cette réponse peut-elle se généraliser, ou bien d'autres sont-elles possibles, telles que le refus de tout don, ou encore la limitation d'une éventuelle collection au nombre d'objets nécessaires pour l'exposition permanente et pour des activités régulières ? Comment enfin résoudre le problème de la gestion de collections préexistantes, inaliénables, confiées à l'écomusée lors de sa fondation, ou de la transformation d'un musée local existant en écomusée ?

- Le risque de la patrimonialisation

Ce risque est très proche du précédent. Inscrire un objet, un édifice, un élément de paysage, une tradition, une chanson dans le patrimoine local, au terme d'une procédure participative, comme dans les *Mappe di comunità* italiennes ou, dans un format plus générique, comme avec le système d'information de l'écomusée de Seixal, c'est déjà leur donner un statut patrimonial. Cela ne vaut certes pas une protection légale ou administrative au sens de l'inventaire national géré en France par le Ministère de la culture, mais cela peut y mener, dans certains cas. Surtout cela peut produire un "gel" de ce patrimoine, plus ou moins équivalent à une muséalisation, même s'il reste dans le domaine public ou dans les demeures privées. Ce gel ne permet pas au patrimoine de continuer à vivre naturellement, à être utilisé, à circuler sur le territoire. Enfin la patrimonialisation a un autre effet pervers à nos yeux, c'est qu'elle peut donner une valeur marchande à tel objet ou à tel édifice, et donc à le faire entrer un jour ou l'autre sur le marché, sans rapports avec son caractère culturel ou affectif.

L'écomusée est ici sur le fil du rasoir, entre la valorisation culturelle qui implique de maintenir en vie le patrimoine reconnu comme tel par la communauté et la valorisation économique qui implique souvent une réutilisation, sous des formes diverses, d'éléments de patrimoine, les deux étant importants, la première pour assurer sa légitimité et sa crédibilité auprès de la population, la seconde pour faire participer le patrimoine au processus de développement du territoire.

L'écomusée peut-il être à la fois musée et entreprise ? Une éducation patrimoniale forte et permanente, s'adressant à tous les membres de la communauté, peut-elle responsabiliser les habitants et les rendre capables de protéger leur patrimoine commun sans le mettre en conserve ? L'écomusée peut-il apparaître, notamment au yeux des responsables économiques et politiques, comme un acteur positif du développement et non pas comme un conservateur passéiste refermé sur lui même ?

- Le risque de la norme imposée

La plupart des lois et règlements concernant les musées s'appliquent aussi aux écomusées, sauf en Italie et, peut-être, en Chine. Or ces textes sont établis à partir d'une définition du musée-institution, qui part du principe de l'existence d'une collection inaliénable et qui en définit les conditions de conservation, d'étude,

d'exposition, etc., ce qui suppose l'existence d'un bâtiment et l'accueil de publics. Les écomusées ne peuvent pas répondre à des normes basées sur ces principes.

De plus, la tradition, sinon la loi, classe les musées en fonction d'une "discipline de base", qui est supposée couvrir la dominante scientifique principale de la collection : un musée est d'ethnologie, ou de beaux-arts, ou de sciences naturelles, ou d'histoire. L'écomusée, qui représente le patrimoine d'un territoire, utilise toutes les disciplines mais ne se reconnaît dans aucune en particulier.

En France, un résultat de cette politique muséale a été la création, à l'initiative de l'Inspection des Musées de province de la Direction des Musées de France, d'une catégorie de "musées de société", au sein de laquelle se trouvent rangés les écomusées. Ces derniers sont donc jugés selon les mêmes critères que les musées locaux d'ethnologie, d'arts et traditions populaires, d'histoire, d'archéologie, d'industrie, etc. Et la Fédération des écomusées et musées de société est le résultat de cette confusion. De pays inventeur de l'écomusée[2], la France a pris un retard considérable, à quelques exceptions près.

En Italie, les écomusées restent au contraire nettement à l'extérieur du monde des musées traditionnels, grâce à l'existence dans beaucoup de régions de lois régionales des écomusées, qui donnent de ceux-ci des définitions spécifiques, reprenant toujours les notions de territoire, de communauté, de patrimoine et, sous une forme ou sous une autre, de fonction sociale de l'institution. Dans ce pays, de nouveaux risques peuvent apparaître : un trop grand formalisme dû au processus de rédaction de chaque loi, mettant en danger l'originalité de chaque projet et son adaptation au milieu et au territoire ; ou le rattachement à la loi, pour obtenir les subventions correspondantes, de musées locaux qui n'ont rien d'écomusées, suite à un contournement de certains critères de cette même loi.

Devant cette situation générale, comment garder à l'écomusée son caractère propre, lui laisser le droit à l'innovation, à l'expérimentation ? Mais aussi comment établir des relations de coopération entre le secteur "hérétique" des écomusées et les secteurs plus orthodoxes des musées et des monuments classés, surtout lorsque le territoire est au moins partiellement commun ? Comment échapper à une contamination par la norme muséale, à la "collectionite", à la transformation de la fonction sociale (touchant la population) en fonction touristique (touchant des publics) ?

- Le risque du modèle

Chaque écomusée est unique. Chaque écomusée est innovant sur son territoire, car il n'y a pas deux territoires semblables, deux communautés identiques, deux contextes socio-économiques et culturels similaires : les ensembles patrimoniaux ne se ressemblent pas d'un territoires à son voisin.

Il ne peut donc y avoir de modèle d'écomusée, de recette nationale ou internationale qu'il suffirait de copier, au même de manuel de "bonnes pratiques" comme c'est souvent l'obsession des organisations professionnelles ou internationales. Et pourtant, tous ceux qui ont eu l'expérience de la création et du fonctionnement d'un écomusée sont sans cesse sollicités par les personnes qui voudraient créer leur écomusée, ou un projet inspiré de "l'esprit écomusée" et qui ne savent pas comment s'y prendre. C'est une

2 Dans les années 70, existait au Ministère français de l'environnement un "service des écomusées" qui coordonnait des musées et maisons de parcs naturels régionaux, dont le nom avait été changé en écomusée par décision du ministre en 1972. Il s'en était suivi la création de nombreux écomusées en milieu rural.

démarche bien naturelle, dont il faut se méfier.

L'écomusée du Creusot-Montceau, dans les années 70 et 80 du siècle dernier, a été très souvent considéré comme "le" modèle de l'écomusée. On est venu du monde entier pour l'étudier. En France même, ses statuts ont été copiés, au point de faire l'objet de recommandations officielles de l'administration des musées pour tout écomusée nouveau. On a parlé de filiation par rapport à cet écomusée, par exemple pour l'écomusée de Bergslagen (Suède).

Pourtant les meilleurs écomusées sont ceux qui ont inventé leurs propres projets et leurs propres solutions : ce sont des inventions locales totales. Bien sûr, l'inter-connaissance entre écomusées est utile et souhaitable, pour que les idées, les méthodes, les projets soient partagés et s'enrichissent mutuellement, mais toujours dans l'indépendance et dans le respect du contexte local, et même des idées propres des fondateurs. Comme il a été dit plus haut, à Seixal le musée municipal, créé en 1982, a adopté l'appellation d'écomusée en 1983, à la suite d'un contact avec le mouvement des écomusées[3] et pour accentuer la spécificité de son cheminement expérimental et de la participation des acteurs locaux intéressés au patrimoine.

Il semble possible de trouver des solutions à cette problématique. La principale nous paraît résider dans la coopération entre écomusées et entre écomuséologues, au sein de regroupements, de partages d'expériences sur des bases volontaires et égales : tout projet peut faire l'objet de ce que les revues scientifiques appellent *peer review,* ou évaluation par les collègues. Des responsables expérimentés apportent ainsi leur regard extérieur au porteur de projet. Cela peut aller jusqu'à un accompagnement dans la durée, mais pas jusqu'à une expertise ou à des conseils. Ce système fonctionne en Italie avec le groupe "Mondi Locali", ou au Brésil avec ABREMC. D'une certaine manière, les "Journées sur la fonction sociale du musée", qui se tiennent depuis plus de quinze ans au Portugal, jouent le même rôle.

N'est-ce pas aussi la responsabilité des rencontres nationales et internationales d'écomusées et de musées communautaires que de faire ressortir le caractère innovant et unique des cas exemplaires étudiés et des projets présentés par les participants, plus que leurs ressemblances, en essayant toujours d'éviter le jeu, stérile et consommateur de temps, des définitions ?

- Le risque de l'organisation

Les écomusées ont des statuts différents, selon les habitudes de leurs pays respectifs. En France, ils ont habituellement la forme d'associations de personnes sans but lucratif, qui vivent surtout de subventions publiques. Au Canada, ce sont surtout des "corporations" une forme de société d'intérêt général qui vit de contributions privées et publiques. Au Brésil, ce sont surtout des fondations ou des services rattachés à des municipalités, parfois aussi des associations. En Italie, ce sont des associations, des coopératives, des services municipaux. Au Portugal, ce sont surtout des musées municipaux ; on y a rarement utilisé une dénomination spécifique et ajouté le préfixe "éco".

Dans tous les cas, le problème de leur organisation est relativement indépendant de leur statut juridique. Car

3 En 1984, le directeur du musée municipal de Seixal a visité l'écomusée du Creusot-Montceau. Il s'y est rendu compte de l'extraordinaire ressemblance entre les deux projets, qui s'étaient pourtant développés jusque là sans se connaître,

se pose la question de la représentation de la communauté et des principales parties prenantes de l'écomusée dans les processus décisionnels, mais aussi celle des partenaires scientifiques et techniques et des personnels volontaires et professionnels.

Ici encore il n'y a pas de modèle, mais des risques sérieux de dérive. S'il est évident qu'une volonté idéologique de démocratie participative totale aboutirait à l'inefficacité et au chaos, une gouvernance trop stricte, sous prétexte de rigueur, de professionnalisme et d'efficacité pourrait tuer l'innovation, la liberté d'initiative et l'esprit d'expérimentation. Dans tous les cas, la crédibilité de l'écomusée et sa soutenabilité reposeront largement sur la qualité de son organisation, sa flexibilité et la cohérence entre elle-ci et les objectifs sociaux et culturels du projet.

Dans tous les cas, l'écomusée est une entreprise culturelle qui appartient au secteur de l'économie sociale (ou Tiers secteur) et qui dépend d'un financement hybride, mêlant ressources externes publiques et privées et ressources propres issues de ses membres et de son activité. A ce titre, son organisation devrait associer la communauté, les pouvoirs publics et les partenaires de la société civile, selon des modalités adaptées à son statut juridique.

Comment apporter à l'écomusée, qui est d'abord un projet collaboratif de personnes et d'entités locales intéressées par le patrimoine et le développement, une aide à l'établissement et au fonctionnement d'un système organisationnel cohérent avec ses objectifs et ses besoins en termes de moyens ?

- Le risque de la professionnalisation

Les écomusées sont rarement créés par des professionnels et il n'y a pas encore d'"écomuséologues" qualifiés et reconnus comme tels. Il n'y a d'ailleurs pas de formations universitaires spécialisées et celles qui parlent marginalement de l'écomusée soit sont majoritairement consacrées à la muséologie traditionnelle, soit relèvent du secteur du tourisme.

Le caractère essentiellement communautaire de l'écomusée explique qu'il soit normalement l'œuvre d'une personne, plus souvent d'un groupe de personnes membres de cette communauté et ancrées dans le territoire, parfois aussi récemment devenues résidantes, mais très attachées au patrimoine local. Elles sont passionnées, mais pas spécialistes au sens professionnel du terme. Elles sont décidées et disponibles, donnent de leur temps, de leur énergie, de leurs savoirs, parfois de leur argent, et élaborent progressivement un projet, généralement hors des sentiers battus, qu'elles mettront ensuite en œuvre tant bien que mal. Si elles réussissent, elles auront probablement un jour besoin de faire appel à des professionnels salariés, soit pour des travaux manuels et matériels, soit pour des tâches plus scientifiques et techniques. Les Italiens vont souvent chercher des "coopératives sociales" plus ou moins spécialisées dans l'animation sociale et culturelle. Au Creusot-Montceau, on a initialement recruté des jeunes locaux peu formés, qui se sont ensuite qualifiés jusqu'à obtenir des diplômes universitaires.

Mais, comme dans beaucoup d'associations, l'entrée de professionnels dans une entreprise menée par des volontaires ne se passe pas toujours facilement. Les professionnels tendent à prendre le pouvoir, y compris sur les domaines qui sont ou devraient être du ressort de la communauté et des fondateurs, par exemple sur le programme. En outre les salaires et les charges diverses qui accompagnent ces recrutements posent des

problèmes récurrents de budgets e de financements externes, et aussi de gestion de la ressource humaine, qui sont rarement de la compétence des fondateurs.

Et pourtant, en temps de crise et de difficultés financières, l'existence de l'écomusée repose parfois sur les seuls volontaires, qui doivent alors se former eux-mêmes, sans pour autant devenir salariés. Mais les volontaires se découragent parfois, se fatiguent ou disparaissent, tandis que les professionnels poursuivent ailleurs leur carrière. Il convient de gérer ces risques dans un esprit de durabilité de l'écomusée et de soutenabilité du patrimoine.

Comment donc trouver un équilibre entre les volontaires et les professionnels ? Comment former les premiers et enraciner les seconds dans le territoire et les faire reconnaître par la communauté ? Faut-il créer des enseignements d'écomuséologie, avec les diplômes et la standardisation qui en découleraient ? Ne peut-on créer des formations professionnalisantes qui s'adresseraient aussi bien aux volontaires qu'aux professionnels et qui s'appuieraient essentiellement sur la pratique et sur des échanges entre écomusées ?

*

* *

Quelles sont les tendances ?

Une simple observation de l'innovation actuelle dans le champ de la "nouvelle muséologie" et de l'écomuséologie permet de discerner des tendances plus ou moins localisées, dont certaines sont sans doute porteuses d'avenir, qu'elles soient favorables aux écomusées, ou au contraire qu'elles aggravent les obstacles à leur développement. On tente ci-dessous d'en décrire quelques unes qui nous paraissent évidentes. A chaque lecteur de réfléchir à d'autres tendances majeures dans son environnement, au plan national ou même européen ou international, qui viendraient s'ajouter à celles-ci. Il est important pour l'avenir des écomusées, comme de toute innovation fragile, de veiller aux changements qui interviennent si rapidement dans notre environnement social, économique, culturel, législatif.

- Des législations territorialisées

Nous avons vu plus haut que la plupart des pays ne reconnaissaient pas les écomusées comme une catégorie légitime de structures de gestion patrimoniale, et qu'ils sont normalement rattachés à la réglementation des musées ordinaires.

Il y a cependant des exceptions, qui pourraient se multiplier, si les écomusées deviennent de plus en plus nombreux et acquièrent une crédibilité et une visibilité dans le champ patrimonial qu'ils n'ont pas encore.

On note le cas, unique actuellement, du grand nombre de régions italiennes qui ont adopté ou qui préparent, dans le cadre largement décentralisé de ce pays, des lois régionales des écomusées[4]. La Chine semble en train de parvenir à un système analogue, dans plusieurs régions, comme une thèse de PHD en cours à

4 Pour connaître le texte de diverses lois régionales, voir http://www.ecomusei.net/leggi-regionali

Deakin University, Melbourne[5] l'a présenté au début de 2014.. On peut aussi signaler le cas particulier du Mexique, où les "musées communautaires" sont reconnus officiellement dans le cadre de l'INAH et existent au niveau des états fédérés[6]. L'association brésilienne des écomusées et musées communautaires (ABREMC) réfléchit actuellement à un projet de législation, nationale ou au niveau de certains états, inspirée de l'exemple italien.

Ces décisions peuvent aboutir à stabiliser l'écomusée, à lui assurer un minimum de soutien public durable associé à la reconnaissance politique et administrative, mais aussi à lui retirer progressivement son caractère expérimental et réellement endogène sur les territoires.

Une autre formule est de reconnaître aux écomusées et projets similaires leur spécificité, leur caractère expérimental, leur appartenance à une logique de service social. C'est ce qu'a fait la région Emilie-Romagne en Italie.

Dans les pays très décentralisés, où les municipalités ont une réelle capacité de gestion autonome et innovante de leur patrimoine, les écomusées sont souvent rattachés à un service municipal du patrimoine qui comprend la protection des monuments classés, le recueil de la mémoire, l'inventaire participatif du patrimoine de la communauté, les écomusées (quels que soient leurs appellations réelles et leur statut juridique) étant reconnus comme des instruments de ces missions sur leurs territoires.

De ces différentes formules dépend l'avenir de ces écomusées et le soutien des pouvoirs publics. Restera à les protéger des risques d'aliénation des projets originaux et d'instrumentalisation, toujours présents.

- Des stratégies de réseaux

Un peu partout les institutions culturelles se structurent en réseaux, soit à l'initiative des structures elles-mêmes, soit à l'initiative des pouvoirs publics. L'objectif est d'améliorer la cohérence, de faciliter la formation des acteurs et des agents, de mutualiser certains services, de partager les expériences et d'échanger sur les méthodes, de "labelliser" à travers un cahier des charges ou une charte, plus ou moins négociée avec les intéressés, ou même de créer un "*lobby*" pour la défense de leurs intérêts..

Des expériences de réseaux initiés par les écomusées eux-mêmes n'ont pas vraiment réussi à fonctionner : par exemple en Norvège et au Canada (Québec). En Italie, chaque région où existe une loi des écomusées a créé un réseau qui a surtout pour but l'échange et la coopération. En France, on a vu plus haut que la Fédération des écomusées s'est élargie aux musées dits "de société", ce qui entraîne une confusion dans les critères reconnus pour l'adhésion au réseau.

Les associations ou groupements volontaires d'écomusées forment des réseaux de travail entre professionnels et responsables d'écomusées. C'est le cas de Mondi Locali en Italie, de l'ABREMC au Brésil, de l'Union de los museos comunitarios dans l'Etat d'Oaxaca au Mexique, des "Neuf de Transilie" dans la région parisienne en France. Leur rôle est de solidarité, de formation réciproque, de coopération sur projets, de recherche appliquée sur les méthodes.

---

5 L'auteur de cette thèse intitulée *The Model of Chinese Ecomuseums*, est Ms Sabrina Hong Yi. Il sera possible ultérieurement de la consulter sur le site http://www.deakin.edu.au/, dans la collection e-thesis.

6 http://www.arts-history.mx/sitios/index.php?id_sitio=3540351&id_seccion=694268&id_subseccion=471646

On constate d'autre part l'existence de réseaux thématiques : musées de favela, de bidonville ou de quartier urbain, musées indigènes ou autochtones, musées industriels, qui ne font pas nécessairement référence au nom d'écomusées, mais qui portent bien les mêmes valeurs et les mêmes principes.

On doit aussi mentionner les cas où le réseau rassemble tous les musées d'un grand territoire (métropole, province, état...), comme au Brésil, ou bien encore des dispositifs de type coopératif qui associent des structures culturelles et patrimoniales appartenant au même territoire. sur des objectifs communs de développement de la société. On parle alors de "communautés de musées", de "systèmes de musées" ou, en Italie, de "districts culturels"[7] comme celui, très actif, du Val Camonica en Lombardie. Quelle place peuvent y prendre les écomusées, dont les préoccupations propres sont très différentes de celles des musées traditionnels (relation aux collections, aux publics, etc.) ?

Comment tirer le meilleur parti de cette tendance, sans pour autant tomber dans le défaut, toujours présent dans ce genre de réseaux, qui est celui de l'exclusion des projets qui, pour des raisons qui peuvent être très subjectives, ne répondent pas à des critères fixés a priori ?

- L'apparition de formules nouvelles

Les promoteurs et responsables d'écomusées sont généralement très attachés à ce terme, alors que d'autres acteurs des patrimoines et de l'action communautaire le rejettent ou le trouvent trop peu explicite. De plus l'effet de mode qui l'entoure a parfois généré des créations d'écomusées peu respectueux de ses principes de base (territoire, patrimoine, communauté). Tout cela entraîne, dans certains pays, une volonté de s'affranchir du terme écomusée, pour rechercher d'autres appellations ou pour revenir à la forme simple "musée de...", même s'il n'y a pas de collection, si c'est la communauté qui est l'acteur principal et même si le territoire est parfaitement délimité et servi.

On trouve par exemple des musées de rue, des musées de parcours, des musées communautaires, des musées de communautés particulières (comme le fut le Anacostia Neighborhood Museum dans les années 60 et 70 du siècle dernier, qui a joué un si grand rôle dans le concept d'écomusée). Les musées de favelas à Rio de Janeiro sont des exemples caractéristiques de cette tendance récente.

Il existe aussi des cas de projets qui ne font référence ni au musée, ni à l'écomusée, mais qui devraient réellement s'y rattacher car ils en possèdent toutes les caractéristiques : les Pontos de Memória également au Brésil, les Parques culturales d'Aragon (par exemple celui du Maestrazgo de Teruel), le Consórcio de desenvolvimento sustentável de la Quarta Colónia en Rio Grande do Sul. Ils s'appuient sur la valorisation du patrimoine du territoire à partir de la mobilisation et de la responsabilisation des populations et dans une perspective de développement global.

En Italie, en application de la Convention européenne du Paysage (2000), le thème du paysage se retrouve dans les noms des écomusées, mais il est aussi l'objet d'initiatives particulières, sous le nom par exemple d'observatoires du paysage, qui entraînent des activités d'inventaire, d'éducation populaire et de valorisation, très proches des écomusées.

7 Silvia Santagata, *I distretti culturali museali*, Working papers, EBLA, Università di Torino, 2002

Au Portugal, on retrouve l'influence des principes écomuseaux dans divers musées créés dans les décennies de 80 et 90 du siècle passé, notamment ceux qui sont associés à la valorisation du patrimoine technique et industriel. Cependant ces musées ont adopté, dans leur grande majorité, l'appellation classique de musée, même lorsqu'ils s'inspirent de la nouvelle muséologie dans leur programmation.

Toutes ces expériences apportent aux écomusées des idées nouvelles, qui s'éloignent de plus en plus du musée traditionnel, en mettant l'accent principalement sur le territoire et sur son développement, même si la ressource principale reste le patrimoine au sens le plus large. La communauté humaine reste aussi l'acteur et l'usager principal. C'est pourquoi nous avons voulu, dans cet article, élargir le champ bien au delà du seul mot d'écomusée. C'est pourquoi aussi l'observation des nouvelles tendances issues du terrain est si importante pour maintenir vivante et créative la dynamique écomuséale, au delà des pratiques sémantiques.

- La mobilisation des parties prenantes

Nous avons vu plus haut à quel point le manque de ressources propres des écomusées et la réduction des financements publics dus aux politiques d'austérité des gouvernements, des régions et des villes, soumis à une pression sociale accrue, fragilisaient des projets expérimentaux et peu inscrits dans le panorama muséal traditionnel. Un nombre croissant d'écomusées, dans divers pays, sont en train de procéder à une révision drastique de leurs partenariats avec ceux que l'on peut appeler les parties prenantes (stakeholders) du patrimoine et de l'action culturelle. Ils suivent en cela l'exemple donné par de très nombreux groupements et projets des secteurs culturel, social, éducatif, sportif, qui sont en train d'être abandonnés par leurs sources traditionnelles publiques de financement.

Dans cette optique, les autorités publiques locales et régionales deviennent des interlocuteurs de l'écomusée, non plus seulement au titre de leurs politiques culturelles et de la valeur intrinsèque du patrimoine, mais en raison des ressources que ce patrimoine offre pour la vie sociale, le développement économique, l'emploi, le maintien de productions rentables, l'insertion des nouveaux habitants.

Les acteurs économiques locaux et du voisinage, pour leur part, ont intérêt à la qualité du cadre de leur activité, à l'attractivité du territoire pour leurs salariés et surtout leurs cadres, à la réutilisation de friches industrielles ou d'habitat ancien pittoresque. Ils doivent aussi remédier aux pollutions et à l'érosion physique que leurs activités provoquent au patrimoine.

Les établissements d'enseignement primaire, secondaire et supérieur ont besoin des outils pédagogiques offerts par l'écomusée et le territoire, des facilités de recherche, d'une médiation avec les porteurs de traditions.

Les agents de l'industrie du tourisme recherchent dans l'écomusée un pôle local d'accueil, de programmation, de médiation, de construction d'image, de communication, permettant d'optimiser les flux touristiques en fonction de la capacité de réception du territoire et de la population.

Les artisans spécialisés dans les métiers du patrimoine trouvent dans l'activité de l'écomusée des débouchés réguliers pour l'entretien, la maintenance, l'aménagement, la signalisation, etc.

Les entreprises extérieures au territoire mais qui trouvent dans celui-ci soit des producteurs soit des

consommateurs ont intérêt à favoriser son développement et peuvent y intervenir au titre de leur responsabilité sociale (ce qui est très différent du mécénat traditionnel qui n'implique que le goût personnel du dirigeant, à titre personnel).

C'est parmi toutes ces parties prenantes que l'écomusée trouve, ou trouvera, les volontaires qui apporteront leur force de travail et leurs compétences variées.

Reste la question de la mobilisation des parties prenantes qui, jusqu'à présent, ne considèrent habituellement l'écomusée que comme un "*hobby*" d'intellectuel. Tout un discours est à inventer et à formuler, une démonstration faite en des termes compréhensibles par chaque catégorie de partenaires, pour que leur intérêt soit éveillé et que la prise de décision de soutien moral, humain et matériel, voire financier, soit facilitée.

Des exemples existent dans la liaison permanente et structurelle entre l'écomusée de Maranguape (Ceará, Brésil) avec une coopérative d'agriculteurs et une école secondaire ; dans la coopération historique entre l'écomusée de Val Germanasca (Piémont, Italie) avec la Scopriminiera qui exploite les mines de talc ; avec le travail effectué par l'écomusée Paysalp (Haute Savoie, France) et une coopérative laitière pour la promotion des produits de celle-ci et en général de ceux des agriculteurs du territoire ; dans les relations très étroites qui se sont nouées entre l'écomusée de Santa Cruz (Rio de Janeiro) et quelques grandes entreprises de la zone industrielles voisine, comme Gerdau, la Casa da Moeda, etc.

Parmi les expériences et les pratiques de l'écomusée municipal de Seixal, on note la coopération avec les entreprises locales de boulangerie industrielle, dans le cadre d'un projet d'exposition éducative sur le cycle céréales/pain. Les entreprises firent la promotion de leurs produits pendant plusieurs mois dans une des antennes de l'écomusée (le moulin de marée de Corroios), permettant par là d'atteindre simultanément les objectifs d'éducation et de sensibilisation à une alimentation saine. Citons également, dans le même écomusée, les relations établies avec des entreprises et des institutions associées aux activités maritimes, en vue de la valorisation des professions et de l'économie liées à la mer.

La plupart des écomusées ne sont pas encore habitués à ces négociations avec des partenaires appartenant à d'autres secteurs et à d'autres logiques, mais ils doivent apprendre à exister sur les territoires en tant qu'acteurs du développement, et donc être à même de coopérer avec l'ensemble des autres acteurs.

- L'appel à des pratiques d'ordre économique

L'écomusée devient parfois un producteur et un acteur économique à part entière. Des expériences sont tentées à partir des logiques de filière, de la labellisation/commercialisation de produits locaux, du tourisme de base communautaire. Ces pratiques intègrent l'écomusée dans les stratégies et les plans de développement soutenable.

Beaucoup d'écomusées, sinon tous, vendent déjà dans des boutiques spécialisées des produits "du terroir". Certains vont plus loin et prennent l'initiative d'intervenir activement dans l'économie de proximité, de la production à la commercialisation. C'est ainsi que le programme pilote de l'Ecomuseo delle Acque del Gemonese (Frioul, Italie) travaille à la création d'une **filière** économique avec tous les échelons de production entre la culture d'un maïs de montagne et la commercialisation d'un pain traditionnel selon les

méthodes organiques actuelles, etc.[8]

L'Ecomuseu da Amazônia, à Belém (Pará, Brésil) assure la formation (*capacitação*) et l'accompagnement technique de communautés villageoises pour un développement de productions artisanales et horticoles, à destination de la consommation familiale, mais aussi de la vente sur les marchés des environs ou sur les sites touristiques de l'agglomération.

On peut citer aussi une tendance qui est partie du Québec dans les années 90, celle de créer des *économusées*[9], où la production économique rentable prend le pas sur le travail communautaire et le service à la population. Cette formule peut facilement dériver dans la pure exploitation lucrative d'un élément de patrimoine par des équipes spécialisées, sans réelle liaison avec la population dans son ensemble.

En Italie, le mouvement Mondi Locali[10] organise chaque année à Argenta (province de Ferrare, Emilie Romagne) la participation active d'une quinzaine d'écomusées venus de toutes les régions d'Italie à la foire commerciale locale pour la promotion et la vente des produits locaux de leurs territoires (artisanat, oeno-gastronomie, programmes touristiques). Les écomusées présents y gagnent une visibilité et une expérience de nouveaux marchés réels ou potentiels, et aussi une incitation aux responsables de chaque écomusée à réfléchir, avec des collègues, aux questions de gestion, de normes européennes, de fiscalité, de qualité, de productivité, pour eux-mêmes et pour les petits producteurs locaux qu'ils représentent.

Le **tourisme de proximité et l'écotourisme**, qui sont promus directement par les acteurs locaux, avec des capitaux locaux et appuyés sur des ressources locales, sont une forme nouvelle d'intégration du patrimoine dans le développement endogène. Ils nécessitent une mobilisation concertée de tous, en échange de retombées positives sur l'économie du territoire, en termes d'emplois, de micro-entreprises, d'animation de la vie locale, de formation des jeunes, d'utilisation des savoirs des anciens, de réutilisation du bâti, etc.

Toutes ces pratiques diverses donnent aux écomusées qui s'en sont fait une habitude une crédibilité comme acteurs et partenaires du développement local. Certes, le retour sur investissement et le volume du chiffre d'affaires sont modestes au début, mais cela peut représenter une voie d'avenir. Les écomusées pourraient ainsi, progressivement, rejoindre le vaste mouvement de l'économie sociale et solidaire, dit aussi Tiers Secteur, qui tend à prendre une place majeure dans l'économie des territoires.

- La liaison avec les politiques du développement soutenable

Puisque l'écomusée est étroitement associé au développement de son territoire, il est naturellement concerné par le développement soutenable et par les différentes activités qui l'accompagnent ; toutes, plus ou moins, s'appuient sur le patrimoine et sur la participation de la communauté. Qu'il s'agisse de l'eau, de l'énergie, du recyclage des déchets, de la biodiversité, l'écomusée a un rôle à jouer dans l'information, l'éducation populaire, la mise en œuvre de projets, l'observation du paysage et des changements au cadre de vie, etc.

Un nombre croissant d'écomusées sont liés, sous diverses formes, a des programmes d'Agenda 21 local.

8 C'est le projet Pan di Sorc: www.pandisorc.it
9 www.economusees.com
10 www.mondilocali.it

L'Ecomuseo del Paesaggio de Parabiago (dans la grande banlieue ouest de Milan) est chargé de créer et de faire vivre l'Agenda 21 de ce territoire ; à ce titre il participe de tous les projets d'aménagement, en particulier celui de la vallée de la rivière Olona. L'Ecomuseu de Maranguape (Ceará, Brésil) a été créé à la suite d'un agenda 21, pour en assurer la continuation et en exploiter les résultats. En effet, les deux formules sont très proches dans leurs logiques et leurs méthodes.

De plus, l'écomusée peut, et devrait, s'assurer que le patrimoine culturel, matériel et immatériel, soit effectivement intégré dans le processus de l'Agenda 21 et en général dans les stratégies et les programmes de développement soutenable des territoires. Trop souvent en effet, le développement soutenable concerne l'environnement, un peu le social, mais pratiquement jamais le culturel. Or on ne peut envisager un avenir "soutenable" sans qu'il s'enracine dans une continuité et dans une diversité culturelle, et aussi sans que la culture et le patrimoine vivants soient gérés avec prudence et créativité pour les adapter aux changements de la société et des technologies ainsi qu'aux influences de l'extérieur.

Les cas cités ci-dessus font précisément cela, mais on peut aussi citer des musées de populations indigènes (Brésil) ou autochtones (Canada) qui s'attachent à une gestion de leur environnement qui tienne compte non seulement de principes écologiques définis par des spécialistes extérieurs, mais aussi de la signification spirituelle de sites, d'objets et de rites qui ont contribué depuis des générations à l'entretien des ressources disponibles pour la survie et la cohésion de la communauté.

- La généralisation du numérique

Les écomusées, comme les musées les plus traditionnels, s'attachent à mettre en valeur des "choses réelles", des objets, des monuments, des sites, ou bien des "choses immatérielles". Mais actuellement, l'invasion des technologies numériques pour l'information et la communication, et aussi pour la recherche et l'éducation, entraîne une nouvelle dimension de toute activité basée sur le patrimoine.

C'est particulièrement net pour le travail d'inventaire participatif : au delà d'un premier inventaire fait sur le réel, les techniques d'enregistrement, de classement, de reproduction rendent possible une exploitation des ressources documentaires, mais aussi une implication continue de la communauté et de chacun de ses membres dans la recherche, le complément et le partage d'informations, l'apport d'images, etc. GoogleMaps, la géolocalisation, les applications pour smartphone sont des techniques précieuses pour cartographier les éléments de patrimoine aussi bien pour les habitants que pour les visiteurs de l'extérieur.

L'audioguidage devient une méthode de plus en plus utilisée, même par de petits musées locaux ou par des sites du patrimoine pour faire connaître et comprendre le patrimoine et son cadre, son histoire, ses significations.

Ces moyens nouveaux permettent aux écomusées de faire connaître et de rendre accessibles à de larges publics des patrimoines qui autrement ne pourraient être valorisés que avec la participation des communautés elles-mêmes, sur leurs territoires.

Le numérique/digital, mieux maîtrisé par les générations les plus jeunes, peut aussi permettre d'associer aux travaux de l'écomusée des jeunes, en dehors même du cadre scolaire, à travers les réseaux sociaux, des webTV réalisés par eux-mêmes, des fonctions de webmaster, des blogs.

- Une organisation territoriale solidaire

Au moment où la crise économique en Europe oblige à repenser les relations entre les différents niveaux de territoires et les arbitrages budgétaires, des réflexions de plus en plus fréquentes concernent l'organisation de la carte des musées et du patrimoine (en ajoutant les monuments, les bibliothèques, les archives) et leurs éventuelles coopérations en vue de mutualiser les recettes et les dépenses, le personnel, les activités, la communication. Plusieurs solutions sont discutées, même si, jusqu'à maintenant, un certain conservatisme et l'individualisme des musées locaux et de leurs responsables s'oppose encore à des initiatives radicales et à des changements créatifs des modes de gestion.

- on assiste d'abord à des colloques, à des réflexions collectives, mais cela ne débouche que rarement sur des décisions originales,
- des réseaux de musées se constituent comme on l'a vu plus haut, mais rarement pour des motifs de gestion et d'économie, plutôt pour des raisons de défense administrative et de réalisation en commun d'activités,
- des regroupements ou des fusions de petits musées, qui deviennent des institutions polynucléaires, avec un certain degré d'autonomie pour chaque élément, mais des coûts de personnel et de gestion mis en commun.

Quelle que soit la solution retenue, il est indispensable, pour obtenir des résultats, ici encore "soutenables", d'effectuer au préalable un **diagnostic** de la situation sur un grand territoire, d'analyser la situation particulière de chaque musée, sous différents angles (fondateurs, collections, personnels, ressources habituelles, intérêt des élus et des communautés, situation géographique), puis de rechercher par concertation avec les intéressés une solution acceptable par tous et aussi par les autorités locales, régionales et nationales. Cette solution ferait l'objet, autant que possible, d'une cartographie des éléments regroupés, d'un organigramme et de conventions formelles pluriannuelles, pour donner au nouveau dispositif une visibilité et une légitimité fortes.

Il semble, en tout cas, qu'il soit inévitable de faire appliquer dès maintenant un véritable **moratoire** sur la création de nouveaux musées comme sur l'extension ou les reconstruction de musées existants. Il est irresponsable de créer de nouveaux besoins de financement en fonctionnement, qui perdureront et s'accroîtront pendant très longtemps,, même si des moyens d'investissement sont disponibles immédiatement.

Le principe de base est toujours la solidarité entre les forces du territoire qui se préoccupent du patrimoine et de l'intérêt des populations, c'est à dire de l'utilité sociale du musée, et aussi la solidarité entre les musées de territoires voisins et surtout entre leurs responsables, qu'ils soient volontaires ou professionnels.

- Transformer les musées traditionnels

On remarque enfin des efforts croissants, de la part des musées traditionnels et des muséologues qui en ont la charge, pour adopter ce que l'on pourrait appeler, par analogie avec les entreprises privées, une

responsabilité sociale envers leur environnement humain et patrimonial. Cela va dans le sens qui avait été recommandé il y a plus de 40 ans par la Table Ronde de Santiago, qui a précédé l'expansion des écomusées et concernait alors exclusivement les musées d'art et de sciences[11]. On peut donc espérer que les musées et les écomusées se rapprocheront et coopéreront pour gérer ensemble le patrimoine, vivant comme protégé, des territoires. Le service éducatif de la Pinacoteca do Estado de São Paulo (Brésil) a développé des activités considérables en direction des populations les plus défavorisées de la ville, des enfants des rues et des handicapés.

Même l'ICOM, dans ces dernières années, a mis en débat, lors de ses conférences générales et lors des journées annuelles des musées, ce type de thème, peut-être plus difficile à envisager dans les très grands musées d'envergure nationale ou internationale, mais très valable pour les musées régionaux et provinciaux qui peuvent se donner des missions de services à des populations proches, et orienter à leur profit l'utilisation de leurs collections.

Les écomusées peuvent contribuer à cette mutation des musées traditionnels, en apportant à leurs personnels professionnels des principes, des expériences, des méthodes nourris de leur pratique du terrain et de leur conception de leur fonction sociale.

*

* *

Quels sont les défis ?

La situation actuelle, les risques et les tendances décrits ci-dessus exigent des écomusées qu'ils identifient et acceptent les défis qui les attendent, en faisant des choix, même difficiles ou douloureux, et en adoptant l'approche intégrale recommandée dès 1972 par la Table Ronde de Santiago. Cela suppose que les fondateurs et responsables des écomusées s'attachent, non plus seulement à la gestion du patrimoine au quotidien, mais se comportent en entrepreneurs sociaux et culturels, conscients de l'importance politique de leur projet et de la nécessité de mobiliser pour lui toutes les forces vives du territoire..

- Evaluer l'utilité sociale de l'écomusée

Comment évaluer un écomusée, comment déterminer son utilité sociale réelle ? L'évaluation est un regard que l'on porte sur son action, sur ses objectifs, ses méthodes, ses résultats. Ce n'est pas un jugement, mais elle exige une certaine rigueur et autant que possible une participation de quelques acteurs et usagers qui apporteront leurs subjectivités propres, de manière à les confronter et à en déduire des orientations et des propositions de modifications.

11 Publicación de los documentos originales, Mesa Redonda sobre el papel de los Museos en el mundo contemporaneo, Santiago de Chile, 1972, édition du programme Ibermuseos, IBRAM, Brasília, 2 vol., 2012

Nous ne pouvons pas ici élaborer une méthode et une procédure adaptées à tous les écomusées. Chacun doit pouvoir élaborer son propre processus d'évaluation. A côté de l'importante bibliographie existante sur les questions de la qualité et de l'évaluation des musées, dans le sens de leur fonction sociale, des travaux sont disponibles, notamment les études réalisées il y a quelques années en Italie par une équipe de l'Université de Newcastle[12]. La région Lombardie a adopté un ensemble de critères et d'indicateurs pour gérer la labellisation des écomusées au titre de la loi régionale de 2006.

Tentons seulement de lister, à partir de notre propre expérience, les questions qui nous paraissent pertinentes pour déterminer l'**utilité sociale**, qui est sans doute l'argument principal pour défendre la nécessité de soutenir et de pérenniser l'écomusée. Si cette utilité sociale n'est pas reconnue, cela signifierait que l'écomusée ne sert qu'à ses fondateurs ou au petit groupe des personnes qui l'animent. Les questions doivent être formulées simplement, pour être comprises de tous ceux qui accepteront de participer à l'évaluation et aussi de ceux qui devront approuver les conclusions, car il est très important de faire connaître celles-ci à l'ensemble de la communauté pour les partager.

Cette démarche est nécessaire pour préparer l'avenir et adapter l'écomusée aux changements de la société et de l'environnement. Voici une courte liste d'indicateurs que chacun peut adopter, amender, compléter en fonction du contexte et des souhaits des participants à l'exercice d'évaluation :

- A quels besoins de la communauté répond actuellement l'écomusée ?
- Quelle place est donnée au patrimoine dans la stratégie de développement du pouvoir local ?
- Quel espace de débat et de participation l'écomusée accorde-t-il à la communauté ?
- Comment la communauté et les citoyens interviennent-ils dans la patrimonialisation et la muséalisation ?
- Comment les techniciens du patrimoine et de l'écomusée sont-ils préparés à travailler au développement local ? Comment réagissent-ils aux tensions et aux conflits qui mettent en cause le patrimoine ?
- Quelles sont les conséquences de la constitution de manière participative d'une collection écomuséale[13] dont la responsabilité incombera à l'écomusée ?
- Comment rendre opératoire la participation de la communauté à la vie de l'écomusée ?
- Comment l'écomusée peut-il s'intégrer dans les politiques publiques inter-services à l'échelle du territoire ?
- Jusqu'où la muséologie communautaire nécessite-t-elle une gouvernance spécifique et distincte des autres musées ?

Ceci n'est évidemment d'une brève ébauche. Nous pensons que le moment est venu de créer un véritable logiciel d'évaluation des musées communautaires et même peut-être une procédure de type ISO 25000..

- Choisir les objectifs et les priorités

Tout écomusée devrait faire l'objet, au moment de sa création, d'un diagnostic du territoire, de l'état du patrimoine et des attentes de la population, sur le territoire choisi[14]. Sur la base ainsi constituée, autant que possible de façon participative associant les principales parties prenantes du développement, de la vie

12 Corsane G., Davis P. et al., Ecomuseum Evaluation: Experiences in Piemonte and Liguria, Italy, *Journal of Heritage Studies*, XIII, 2, 2007, Taylor and Francis

13 Au sens qui est donné à ce mot par l'Ecomusée du Fier Monde à Montréal (Canada), http://ecomusee.qc.ca/collections/definition-des-collections/

14 On trouvera un essai de méthode dans de Varine H, Les racines du futur, ASDIC, 2002, réédité online sur www..hugues-devarine.eu

sociale et culturelle du territoire, il faut déterminer les objectifs du projet. La simple mise en valeur du patrimoine ne suffit pas, c'est seulement un moyen, pour atteindre de vrais objectifs de service de la société, qui sont fondamentalement de nature politique et doivent être en phase avec les autres objectifs du développement soutenable de ce territoire.

Les objectifs de l'écomusée doivent être formulés avec précision et découler du principe général de la fonction sociale du musée et de la soutenabilité du patrimoine dans le cadre du développement du territoire. Il y a naturellement l'objectif principal, qui peut être la valorisation au sens culturel du patrimoine, ou la valorisation au sens socio-économique, qui peut cibler un thème particulier (industriel, agricole, par exemple), ou encore une combinaison des deux.

Ces objectifs nécessitent une communication efficace en direction des soutiens et financeurs potentiels de l'écomusée, qui ont trop souvent tendance à considérer celui-ci comme une initiative sympathique, certes, mais d'une importance au mieux secondaire.

Puis ils serviront de références pour toute évaluation de l'écomusée et de ses diverses activités : les objectifs sont-ils respectés ? D'autres apparaissent-ils, implicitement, qui remettent en cause les priorités et même le service de la société ?

A partir des objectifs, une fois ceux-ci précisés et partagés, donc connus de tous, il restera à définir des priorités dans les modalités d'action de l'écomusée. Ici encore il faudra tenir compte du contexte local et des programmes de développement, toujours pour asseoir la crédibilité de l'écomusée, de ses programmes, de ses responsables. C'est ainsi que les écomusées italiens privilégient la *mappa di comunità*, qui mobilise la population et l'initie à la gestion de son patrimoine. Pour l'Ecomuseu de Maranguape, c'est le travail avec l'école qui passe en premier, parce que ce sont les jeunes qui devront assumer l'entretien et la transmission du patrimoine commun. Pour un musée indigène du Brésil ou du Canada, la priorité sera la ré-appropriation des territoires et des symboles hérités des ancêtres.

C'est à ce prix que la population dans son ensemble et les responsables politiques du territoire comprendront que l'écomusée est un outil à leur service, qui répond à leurs besoins et à leurs attentes, sur lequel ils peuvent s'appuyer, avec lequel ils peuvent dialoguer et coopérer.

- Choisir les stratégies

Ces premières décisions étant prises, l'écomusée pourra assurer son avenir par le choix d'une gouvernance adaptée à son contexte. Habituellement, on peut constater deux solutions, plus ou moins opposées : la dépendance directe du pouvoir local (municipal, dans la majorité des cas) ou l'indépendance à travers une structure associative. Mais nous avons vu plus haut que l'association, dépourvue de ressources propres suffisantes et ne pouvant exister qu'en recevant des subventions venant de pouvoirs publics ou privés qui n'ont pas les mêmes objectifs, n'est pas vraiment indépendante puisqu'elle doit rendre compte annuellement à des partenaires extérieurs qui sont libres de la soutenir ou de l'abandonner, pour des raisons qui leur sont propres.

L'analyse des risques actuels et probables, comme nous l'avons esquissée plus haut, orientera la décision, qui doit, elle aussi, être partagée avec les principaux acteurs locaux du développement, représentant le

pouvoir politique, la société civile et les milieux économiques. Dans tous les pays, il existe une gamme de statuts et de modalités d'organisation des entreprises d'intérêt général, entre lesquels il faut choisir. Nous y reviendrons dans le paragraphe suivant.

Si nous parlons ici de stratégie, c'est pour tenir compte de deux dialectiques complémentaires qui guideront les choix :

- comment combiner une démarche de court terme, qui est une phase de transition pour des écomusées existants nécessitant une réorganisation, et une phase de lancement et d'apprentissage pour les nouveaux, dans une perspective à long terme qui implique soutenabilité et évolution ?
- comment concilier le cadre micro-local, celui du territoire, toujours réducteur à cause du risque d'enfermement identitaire, avec une vision nécessairement macro-globale, régionale, nationale, voire transnationale ou européenne, imposée par le besoin d'ouvrir des fenêtres sur le monde extérieur ?

Il n'y a pas de réponse unique à ces questionnements, mais des réponses données par les promoteurs du projet dépendront le choix des principaux partenaires, l'élaboration de programmes et de budgets, la recherche d'acteurs locaux et de coopérations externes, la définition des sources de financement et des contraintes acceptables pour leur obtention.

De même se pose la question des relations entre structures culturelles et patrimoniales locales, entre l'écomusée et les autres musées, les monuments, les bibliothèques et centres d'archives, les associations de défense du patrimoine et de l'environnement. On l'a vu, les *distretti culturali* italiens[15] apportent une réponse à ce besoin d'union opérationnelle des forces du secteur culturel au sens large face aux difficultés du moment ou de l'avenir..

- Devenir une entreprise mixte ou hybride

Comme nous l'avons déjà répété à plusieurs reprises, un écomusée, en raison de son caractère innovant, expérimental, non-conformiste, n'est pas une institution culturelle régie par les mêmes normes que les musées qui sont des services publics culturels traditionnels dont le financement est en principe assuré par les collectivités territoriales, de la commune à l'Etat. Est-ce d'ailleurs une institution ? Lorsqu'un écomusée est en réalité une structure municipale, ce qui arrive souvent, il peut être mal à l'aise dans une direction culturelle, qui comprend mal le caractère expérimental, les questions d'environnement, de développement local et aussi les actions dites "transversales" qui recoupent l'ensemble des champs sectoriels de la municipalité.

C'est pourquoi la majorité des écomusées, du moins en Europe, adaptent le statut associatif, dit "sans but lucratif" (on dit aussi parfois ONG, organisation non gouvernementale). Mais cette formule est mal adaptée, car elle rend l'écomusée étroitement dépendant des subventions octroyées, soit par les administrations publiques soit par des fondations ou des mécènes, qui sont fragiles et dépendent de jugements subjectifs exprimés par des politiciens, des fonctionnaires, des responsables de banques ou d'entreprises, toujours

15 Barbetta G.P. et al., Distretti culturali: dalla teoria alla practica, Ed. Il Mulino, Bologna, 2013

susceptibles de changements d'orientation et dépendant de l'évolution des budgets ou des chiffres d'affaires.

Or l'écomusée est, dans la pratique, une entreprise de gestion et de valorisation du patrimoine d'un territoire, qui possède toutes les caractéristiques d'une entreprise, mais qui est rarement considéré comme telle. Il gère, au moins indirectement un patrimoine commun, il a du personnel volontaire ou salarié, il investit dans des équipements plus ou moins coûteux, il produit des biens commercialisables, ou bien commercialise le produits locaux, il participe à des programmes touristiques, il administre un portail ou des sites internet, il est présent sur les canaux sociaux, etc. Cela suppose une gouvernance rigoureuse, crédible auprès des partenaires et des interlocuteurs publics et privés, une capacité d'emprunter aux banques, un fonds de roulement appuyé sur un capital permanent.

L'écomusée, pour toutes ces raisons, doit rechercher un statut particulièrement adapté à ses missions et à son objectif majeur de service de la communauté.

Ce n'est pas une entreprise capitaliste, vouée au profit rémunérant les détenteurs du capital, c'est clairement l'une des deux formules suivantes (à rechercher et à comparer selon les législations nationales applicables):

- **L'économie mixte**, qui associe dans une structure de statut commercial des capitaux publics (majoritaires) et privés, pour la gestion d'un service culturel d'intérêt social sur un territoire; les capitaux privés peuvent être apportés par des parties prenantes de l'écomusée, entrepreneurs locaux, associations, personnes physiques, résultat de souscriptions dans la communauté. Cette économie mixte est mieux adaptée à un écomusée qui intervient fortement sur le champ économique et réinvestira au moins une partie de ses bénéfices dans son objectif social, qui est la gestion du patrimoine commun pour le développement.
- **L'économie sociale ou coopérative**, qui rassemble à parité (un homme = une voix) toutes les parties prenantes, personnel, collectivités publiques, acteurs économiques et associations locales, dans une véritable entreprise d'utilité sociale. Tout en étant une véritable entreprise, l'écomusée qui choisit ce statut reste une structure militante où l'investissement intellectuel a autant d'importance que l'investissement financier. Ce type de statut porte des noms différents selon les pays: société à finalité sociale en Belgique, union d'économie sociale (UES) ou société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en France, fondation, coopérative ou association au Portugal, coopérative sociale en Italie, organização da comunidade civil de interesse público (OSCIP) au Brésil, entreprises sociales dans les pays anglo-saxons, corporations à but non lucratif au Canada, etc.

Dans les deux cas, l'hybridation des ressources est la règle et permet à la fois une réelle implication des parties prenantes et une diversification des ressources qui aide à remédier aux fluctuations économiques et politiques du moment.

Le choix du statut est une décision importante qui ne peut pas se prendre à la légère et qui oblige à s'assurer de l'engagement réel et durable des parties prenantes. Il faut obtenir également l'aide d'experts juristes, fiscalistes, de bons connaisseurs de la situation du territoire, aller rencontrer des structures analogues qui peuvent donner leur expérience concrète et éviter des erreurs.

*

* *

Conclusion : Intégrer l'écomusée dans le développement soutenable

Quel avenir pour les écomusées ? Ce n'est pas l'avenir de tel ou tel écomusée que nous pouvons prévoir, avenir dont nous avons vu qu'il était fragile par nature et menacé par ne nombreux risques, confronté à des tendances encore peu claires, obligé de répondre à des enjeux locaux et extérieurs. C'est du mouvement écomuséal national et mondial qu'il s'agit, un mouvement nécessairement solidaire, au delà des appellations et des spécificités locales. Il s'agit de la capacité de ses promoteurs et de ses militants de continuer à innover, à expérimenter, à changer avec la société, pour faire du patrimoine vivant des territoires de véritables ressources pour le développement de ces mêmes territoires.

Cela signifie que tous les écomusées sont des acteurs de ce développement, que nous voulons appeler "soutenable", c'est à dire que chaque écomusée, dans son cadre territorial et communautaire, doit s'organiser pour forger l'avenir à très long terme, aussi bien en préservant des valeurs patrimoniales, en les faisant évoluer et se transformer, qu’en en créant de nouvelles, liées aux anciennes, ouvertes aux apports de nouvelles populations et aux influences de la mondialisation.

Cela fait de l'écomusée un agent social majeur et complexe, présent dans les champs culturel, éducatif, social, économique, assurant une cohérence et une continuité dans la vie quotidienne et dans les initiatives des membres de la communauté.

C'est aussi un agent politique de mobilisation des citoyens pour participer à la construction consciente de leur avenir et pour se rendre capables de maîtriser les changements que cet avenir leur réserve.

Encore faut-il qu'il soit reconnu comme tel par tous, par la communauté elle-même et par les pouvoirs politiques, sociaux et économiques. Pour cela il doit à la fois agir et être vu, résister et coopérer, convaincre et faire vivre le patrimoine comme un capital commun.

Septembre 2014